Variable 10 “Organisation de la production”

1 Définition

L’organisation de la production conditionne en partie l’organisation du travail. Elle a connu des évolutions avec la conception de plus en plus modulaire des produits pour répondre à demande de personnalisation de la part du client. Cette tendance concerne autant la production industrielle que la production de service.

Cela a concouru à faire évoluer les modèles organisationnels. Deux tendances se dessinent :

- **Une extension des tâches** lié à un poste (production, maintenance, qualité, traçabilité…) sachant que ces extensions sont identifiés dans le milieu industriel et beaucoup plus aléatoires dans les services du fait du besoin de réactivité à la demande client
- **Une évolution des modes de management de la production** avec là encore un double système. D'une part, une logique de responsabilisation sur le résultat et une autonomie importante sur les méthodes de travail (sans avoir toujours le contrôle sur les moyens nécessaires). D'autre part dans certain secteur, un surdéveloppement des consignes et du contrôle dans l'exécution des tâches.

2 Indicateurs

1) Diffusion des différents modèles d’organisation de la production (ou du travail ?)

2) Champ et précision du prescrit

3) Logique de contrôle

3 Rétrospective

Entre 1981 et 2006, la part de l’industrie dans le PIB est passée respectivement de 23,5 à 14,5% et pour l’emploi de 23,4 à 14%.

Mais ces chiffres sont à interpréter avec prudence car avec la sous-traitance des emplois classés dans l‘industrie le sont désormais dans les services sans transformation du métier (ex nettoyage, informatique, …).

3.1 Diffusion des modèles d’organisation

Il est difficile d’avoir des données qui permettent d’apprécier la diffusion des modes d’organisation du travail au cours des ans. Nous faisons le choix ici de nous référer à une recherche présentant une comparaison systématique de l'adoption des nouvelles formes d'organisation du travail dans les 15

pays membres de l'UE[1]. Elle permet de caractériser quatre formes d'organisation et d'en connaître la répartition.

3.1.1 Les « organisations apprenantes »

Elles représentent 39% des salariés.

Elles se caractérisent par :

- une plus grande autonomie dans les méthodes de travail, un apprentissage de choses nouvelles, la résolution de problèmes et une complexité des tâches ;
- par une sous représentation des contraintes de rythme, la monotonie et la répétitivité des tâches.

Elle s'apparente aux modèles suédois ou américains fondé sur le principe d'équipes autonomes de travail qui s'auto organisent pour réaliser les objectifs établis avec la hiérarchie et dont les membres sont polyvalents sur l'ensemble des tâches des équipes.

Ce type d'organisation est plus particulièrement développé dans les banques et assurances, services aux entreprises, électricité, gaz et eau.

Pour les auteurs E. Lorenz, A. Valeyre, cette catégorie d'organisation appelée « apprenante » semble être plus le résultat a posteriori des variables utilisées. Cependant, la proportion de ce type d'organisation semble trop importante pour correspondre à une autre définition à laquelle Philippe Zarifian se réfère à savoir : une organisation qui permet de faire face à des événements soudains et inattendus grâce à un processus continu d'apprentissage en situation afin de limiter les temps improductifs des équipements.

3.1.2 Le lean-production

Elle concerne 28% des salariés.

Travail en équipe, rotation sur des tâches différentes, la qualité (normes et contrôle à opérer) sont particulièrement développés en même temps que les contraintes de rythme sont fortes pour des tâches souvent répétitives et monotones. Confrontés à des situations d'apprentissage et résolution de problèmes, les salariés ont moins de marges d'autonomie que dans l' « organisation apprenante ». La relative autonomie procédurale s'exerce sous de fortes contraintes de rythme, de respect de la quantité et de normes qualité.

C'est le type d'organisation où les contraintes de rythme sont les plus élevées.

Ce type d'organisation est plus diffusé dans les activités industrielles, notamment la fabrication de matériel de transport, électrique et électronique, l'industrie du bois, papier carton, les industries extractives et l'édition/imprimerie

Les ouvriers " artisanaux ou industriels" sont particulièrement concernés.

La proportion de salariés travaillant en « lean production » diminue avec l'âge mais pas avec l'ancienneté.

3.1.3 L'organisation taylorienne

Elle concerne 14% des salariés.

Ils sont soumis à de fortes contraintes de rythme, qui exécutent des taches répétitives et monotones avec des normes qualité précises ; ceci avec une faible autonomie procédurale, un faible contenu cognitif et un autocontrôle peu répandu. Le travail en équipe et la rotation sont plus fréquents que la moyenne des organisations.

[1] "Les formes d'organisations du travail dans les pays de l'Union européenne" E. Lorenz, A. Valeyre, n°32, juin 2004, Centre d'Etude pour l'emploi

Ce sont plutôt les entreprises du textile, habillement cuir, agroalimentaire, du bois et papier carton et la fabrication de matériel de transport qui utilisent cette forme d'organisation. Les ouvriers industriels et les salariés peu qualifiés y sont particulièrement soumis.

Ce type d'organisation s'étend aujourd'hui dans les services.

3.1.4 Organisation de structure simple

Elle concerne 19% des salariés.

Ce modèle se définit par une faible formalisation des procédures et un mode de contrôle par supervision directe exercée par la hiérarchie directe voir le patron dans les TPE.

Les salariés travaillent avec peu d'autonomie, un faible contenu cognitif. Ils sont peu contraints par les rythmes de travail, avec des tâches peu répétitives mais relativement monotones. Le travail en équipe et la rotation des tâches y sont peu diffusés.

Cette organisation est plus particulièrement présente dans les activités de services, notamment le transport terrestre, les services aux particuliers, l'hôtellerie restauration, les postes et télécommunications et le commerce.

Elle concerne plus particulièrement les employés (commerces ou administratifs) et les salariés peu qualifiés.

3.1.5 Organisation par projet

Au-delà des modes d'organisation décrits précédemment dans cette recherche, il faut ajouter l'organisation par projet qui s'est développée de manière diverse. Cette logique projet, qui va jusqu'à se concrétiser dans l'espace de travail (open space) se différencie de la logique fonctionnelle pour souvent prendre une forme hybride d'organisation dite matricielle. Une même personne peut simultanément être affectée à plusieurs projets avec des niveaux d'avancement différents.

Ce type d'organisation peut s'accompagner soit d'une spécialisation, soit d'une polyvalence.

Dans ce cas, il serait possible de considérer que ce type d'organisation fait partie du modèle « organisation apprenante » de l'organisation complémentaire qui est limitée dans le temps (quelques mois) et par les personnes concernées (cela s'ajoute à leur activité principale) pour la conception d'une nouvelle ligne ou produit.

Tendance générale

Si l'on se réfère à ce qu'observent les intervenants dans les entreprises, il y aurait une montée du "lean production" et une bonne résistance des organisations tayloriennes voire leur extension dans certains secteurs du tertiaire.

Dans le même temps, beaucoup d'entreprises ont développé différentes formes de polyvalence (du simple bouche trou à une polyvalence s'inscrivant dans une gestion des compétences) pour avoir une réactivité plus grande à la demande et augmenter leur productivité. Cette appréciation empirique serait plutôt le fait des années 1980-90.

Ensuite cette évolution semble marquer le pas, voire régresser car 40% des dirigeants d'établissements considéraient que les salariés n'étaient pas mobiles en 1998 et ce chiffre passe à 50% en 2005. Et la proportion de ceux dans lesquels une majorité des salariés passeraient fréquemment d'un poste à l'autres, passe respectivement de 28 à 20%.

3.2 Champ et précision du prescrit et logique de contrôle

Au-delà des aspects spécifiques des modèles d'organisation, nous faisions l'hypothèse d'une évolution du prescrit et du mode de contrôle. La comparaison entre 1998 et 2004[2], permet d'en apprécier les évolutions même si l'écart de date est faible au regard de notre référence a priori de 20 ans.

3.2.1 Eléments généraux

Prescrit et contrôle sont en partie le résultat des exigences auxquelles l'entreprise est plus ou moins soumise.

En 1997, 19% des dirigeants déclarent que leur entreprise est organisée en centres de profit et 22% ont recours à des contrats clients/fournisseurs internes.

Les démarches de qualité concernent un peu plus de 50% des entreprises (30% avec des normes ISO, et 20% d'autres normes).

En 1997 (cf. note 5), 34% des entreprises sont certifiées ISO, 28% poursuivent une « démarche de qualité totale » et 53% exigent de leurs fournisseurs une garantie de qualité.

Avec l'arrivée potentielle de la norme 26000 concernant la responsabilité sociale des entreprises, les exigences pourraient être multipliées et/ou renforcées.

Le client serait de plus en plus présent dans l'organisation ; Ce qui a pour impact les logiques de diversité des produits et en matière d'organisation de modèle du type "Juste à Temps.

Cependant, le contact avec le public (usagers, patients, élèves, voyageurs, clients, fournisseurs …) est aussi une réalité : 69,9% pour l'ensemble, avec des écarts importants, plus de 65% dans la plupart des secteurs hormis l'industrie (42%) et agriculture (53,3%). Ce contact se fait en face à face dans 3/4 des cas, et pour un peu plus de la moitié, c'est aussi par téléphone (([3]).

3.2.2 Fixation de l'objectif

Il n'y a pas d'évolution notable entre 1998 et 2004.

D'après le dirigeant, la proportion d'entreprises dont le travail à accomplir est donné par la description de tâches précises est de 70%. Seuls 30% le font par la fixation d'objectifs globaux.

D'après les salariés, le hiérarchique indique seulement l'objectif dans environ 80% des cas et dans 20% il dit comment faire le travail.

Cela peut paraître contradictoire mais peut être que le niveau auquel il est fait référence n'est pas le même (le dirigeant vis à vis de sa hiérarchie d'un côté et le travail de production de l'autre)

30% des salariés déclarent devoir atteindre des objectifs chiffrés précis[4].

La proportion de salariés, qui disent « pouvoir faire varier les délais », augmente un peu globalement entre 1991 et 2005, avec une forte différence entre le secteur de l'industrie qui augmente sensiblement de 38 à 45% (automobile 34 à 50%) et le tertiaire où elle reste stable (34%). Dans le même temps, la proportion de ceux qui « ne peuvent pas faire varier les délais» est globalement en baisse (37 à 31,5%) et cela concerne tous les secteurs.

---

[2] Formes d'organisation du travail et relations de travail, M. Bunel et coll. dec. 2008, rapport de recherche 53, Centre d'Etude de l'Emploi. Sur ces aspects les données sont recueillies auprès des représentants de la direction d'établissement de plus de 20 salariés.

[3] Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail, DARES, DREES, Gollac, octobre 2009

[4] Enquête « Conditions de travail » 2005 DARES

Il faut noter également une tendance non quantifiable mais perceptible d'une prescription sous la forme de slogan du type « Zéro défaut, Zéro accident » qui est adressée de manière collective[5] mais qui renvoie chaque individu à devoir s'inscrire dans cette ambiance de l'excellence, de l'idéal qui peut aussi se décliner de manière plus précise pour chaque salarié.

3.2.3 Méthode et mode opératoire

70% des salariés déclarent régler eux-mêmes les incidents « mineurs ». Les autres se réfèrent à leur hiérarchie. L'évolution est difficile à apprécier car les données sont différentes (le terme « mineur » a été supprimé de la question).

En cas d'incidents, plus de 50% des salariés les règlent personnellement. Cela reste stable.

L'indicateur « Ils ne les règlent que dans les cas prévus à l'avance » est en hausse (15 à 20% entre 1991 et 2005). Dans le même temps, les salariés font moins souvent appel à d'autres salariés. Est-ce une marque d'autonomie ou sont-ils dans l'impossibilité d'avoir de l'aide? L'enquête ne le dit pas.

45% des salariés déclarent devoir suivre des procédures de qualité strictes : 58% parmi les ouvriers, 33% parmi les employés, 78% dans l'industrie, 39% dans le tertiaire.

Mais globalement il semblerait que la prescription procédurale diminue particulièrement dans l'industrie. La proportion de salariés qui appliquent strictement les consignes est en baisse (41% en 1991 35% en 2009). Dans le même temps, la proportion de ceux qui n'ont pas d'ordre, de consigne ou de mode d'emploi à tendance à augmenter (17,5 à 21%).

L'industrie est le secteur où la contrainte procédurale est la plus forte, mais aussi où la baisse de cette contrainte est la plus nette (respectivement 45% à 38%, et 14% à 18%), l'automobile en est l'expression la plus nette (55 à 37% et 7 à 13%).

La prescription procédurale serait en augmentation dans le tertiaire. La proportion de salariés auxquels les supérieurs hiérarchiques disent comment faire leur travail est en hausse dans le tertiaire (15% en 1991, 18% en 2005). Les plus fortes hausses concernent les activités immobilières (8 à 19%) activités financières (12,6 à 16,2%) et services aux entreprises (18,6 à 22,6%).

La proportion d'employés auxquels les supérieurs hiérarchiques disent comment faire leur travail est en hausse (19% en 91 21,7% en 2005) concernant particulièrement la fonction publique, l'administration des entreprises et le commerce. En baisse pour les services aux particuliers.

Mais c'est proportionnellement les cadres qui subissent cette augmentation qui passe de 3% en 91 à 5,3% en 2005 c'est une multiplication par deux pour les cadres d'entreprise (2,4 à 4,9%). Il en est de même pour les professions intermédiaires dont la proportion globalement passe de 8 à 12%.

Il n'y aurait pas lieu à opposer la prescription et l'autonomie notamment lorsque l'organisation permet le travail en groupe. « Si les ordres ou les consignes disent «ce qu'il faut faire», ils sont appliqués moins strictement par les salariés travaillant en groupe, ce qui conduit à la figure de l'«autonomie encadrée»: les règles et normes de production sont interprétées comme des guides pour l'action, des supports d'apprentissage ou des moyens de coordination plus personnels. »[6]

---

[5] « Le coût de l'excellence » de N. Aubert, V. De Gaulejac – réedition 2007, Seuil et « L'idéal au travail » M-A Dujarier , 2006, PUF,

[6] « La coopération au travail selon les salariés », M. Gheorghiu, F. Moatty, le 4 pages du Centre d'Etude pour l'Emploi, n°16, mai 2005

3.2.4 Le contrôle

Le contrôle[7] est effectué principalement par la hiérarchie intermédiaire (environ 60% des établissements) et 20% par la hiérarchie supérieur. Quant à la fréquence du contrôle, dans 60% des établissements, elle est permanente, dans 20% elle est intermittente, et pour 15% occasionnelle.

Le contrôle fait en partie par le processus technique est en augmentation (via travail à la chaîne ou obligation de suivre le rythme d'une machine ou d'un produit). Le nombre de salariés qui déclarent y être soumis, était de 6,8% en 1984, il est de 10,5% en 2005.

Avec des différences selon le sexe (toutes CSP) : de 7,4% à 14% pour les hommes, de 5,9% à 6,6% pour les femmes. Mais pour la seule catégorie « ouvriers », cela donne respectivement 13% à 25% pour les hommes et 32 à 39% pour les femmes. Et pour les employés (catégorie qui croit de 25% et représente 30% de la population active en 2005), la proportion est multipliée par trois (1,8% à 5,6%).

L'affichage dans les ateliers de l'avancement de la production, ou de la file d'attente téléphonique fait partie des nouvelles manières d'exercer un contrôle qui selon les cas remplacent ou s'ajoutent au contrôle hiérarchique.

Les TIC élargiraient la capacité de contrôle en opérant un glissement (ou la capacité de faire les deux : double écoute par exemple) d'une surveillance directe des personnes vers la possibilité de contrôle a posteriori de la part de la haute hiérarchie ou de l'encadrement de proximité (exemple : l'entretien individuel d'évaluation peut se faire avec les résultats chiffrés personnalisés[8]).

Le suivi par GPS des chauffeurs livreurs, ou le "voice picking" pour les préparateurs de commande (activité de logistique qui devrait croître de manière importante dans les années à venir) sont aussi d'autres formes de contrôle.

Dans les services, le client est aussi mobilisé pour effectuer une forme de contrôle[9] notamment via les questionnaires de satisfaction.

Les indicateurs, prédéfinis et suivis par tous, se généralisent y compris dans le tertiaire. Souvent dénoncés, parce que n'étant pas bien construits, les indicateurs semblent néanmoins suivis par les salariés (y compris pour s'en plaindre) et ce d'autant qu'une prime (même si le lien n'est pas toujours très explicite) est souvent simultanément mise en place.

Indicateurs d'une part, démarche qualité d'autre part incitent à garder des traces de l'activité, soit du processus de fabrication (incidents, vérification des critères qualité, de la procédure, …) soit du résultat. De plus en plus de salariés participent aux recueils de ces données et pas seulement via des outils informatiques, mais aussi sur papier.

On constate que les indicateurs influencent l'activité des salariés. Ces derniers pouvant travailler pour l'indicateur en perdant en partie de vue l'objectif de production réel. Cela peut entraîner des tensions et des contradictions entre salariés.

La « falsification » des indicateurs est quelquefois perceptible et tant à dissimuler ce qui n'est pas conforme.

---

[7] idem note M. Bunel 2008

[8] Le recours à des dispositifs de raccourcissement de la ligne hiérarchique concerne un peu moins d'un tiers des établissements, il a diminué (29% en 1998, 22% en 2005). Ce recours est fortement corrélé au travail en juste à temps

[9] Marie-Anne Dujarier déjà cité

3.3 Organisation et TIC[10]

3.3.1 Les Tic : un outil de rationalisation et de productivité

Ce ne serait pas tant la nature du matériel technique que l'ensemble « système technique /organisation/procédures » qui modifierait le fonctionnement de l'entreprise, l'impact sur les salariés étant surtout fonction des conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre. Les entreprises arrivent à des modes d'organisation comparables avec des trajectoires techniques différenciées.

Les TIC ne remplacent pas seulement les règles traditionnelles, elles peuvent inciter à redéfinir le domaine principal d'activité (favorisant l'externalisation ou non de certaines fonctions).

Les TIC irriguent l'ensemble des fonctions de l'entreprise et participent au mouvement de rationalisation des entreprises avec les logiciels de gestion intégrées qui assurent à la fois la fonction d'organisation de production ou de service mais aussi celle de contrôle.

Elles touchent plus particulièrement les services commerciaux et les hiérarchies intermédiaires en modifiant l'organisation locale des activités et le rapport de l'homme au travail.

Dans la mesure où une des fonctions principales de la hiérarchie intermédiaire consistait à traiter, filtrer, et restituer les différentes formes d'informations, les TIC la modifie. Il peut s'opérer un aplatissement de la ligne hiérarchique à mesure que les TIC sont introduites (cf. ci-avant § le contrôle).

3.3.2 Un outil pour construire une typologie de produits/services

Du fait de l'informatisation croissante des processus et de leur automatisation[11], « le « central » a plus de visibilité que l'Opérationnel. Ce qui avant était une expertise (ex planification de la production) est devenu un processus automatisé largement défini par les fonctions d'Organisation » (exemple : les centres d'appel).

De ce fait, cela permet aux services organisations (via le marketing, conception et méthode) de :

- préciser les caractéristiques des produits afin de répondre à la demande des clients,
- et simultanément de présenter aux vendeurs en temps réel le profil et la demande du client,
- le salarié se trouve à devoir faire correspondre la demande du client avec des cas préconstruits.

3.3.3 Les limites des TIC

Les TIC offrent des possibilités d'information descendante et ascendantes sans intermédiaires. Mais, cette liberté trouve ses limites par le besoin de confidentialité de certaines informations. Les solutions techniques n'étant pas toujours en mesure de les discriminer.

---

[10] « L'organisation de la production et de la décision face aux TIC », PJ Benghozi et P. Cohendet, mai 2003. Les auteurs attirent l'attention sur le fait qu'il n'y a pas de déterminisme technologique mais plutôt une interaction entre besoins et possibilités techniques qui favorise des évolutions successives.

[11] Annexe 1 « Sortie d'une vision monolithique du mangement », J-L Placet, dans Les notes de l'institut de l'entreprise : redéfinir le rôle du manager, janvier 2010

4 Hypothèses d’évolution

4.1 Hypothèse 1 : renforcement de la prescription procédurale (néo taylorisme).

Les outils d’organisation « scientifiques » se développent et même se standardisent d’une entreprise à l’autre, le but étant de parvenir à une maîtrise du processus de production malgré les aléas.

4.2 Hypothèse 2 : développement du Lean management

Le lean management devient le modèle dominant avec accentuation du contrôle par les résultats en plus de la prescription procédurale. On demande aux salariés – que l’on qualifie de « vraie valeur de l’entreprise » – d’être autonome et responsable dans le respect des procédures et dans l’acceptation du contrôle

4.3 Hypothèse 3 : généralisation de la contractualisation entre acteurs pour ne piloter que par les résultats.

Seul le résultat compte et la forme d’organisation extrême qui réalise cette attente est la contractualisation formelle des relations de coopérations : les rapports de subordination ne sont plus réglés dans le cadre du contrat de travail habituel mais dans le cadre de contrats commerciaux de type « client fournisseur » (le droit commercial se substitue au droit du travail).

4.4 Hypothèse 4 : organisation souple (adaptative) basée sur des coordinations et des coopérations de sens et de métiers (guidées par le sens des travaux à effectuer et par les valeurs partagées du travail).

Cette organisation favorise la construction de métier, tout en intégrant le fonctionnement en mode projet.

Bibliographie:

Trouvé des données dans

DARES : conditions de travail une pause dans l'intensification

DARES 2003-09.3 - Au contact avec le public, des conditions de travail particulières

DARES 2000-09.3 - Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997

DARES 2006-120 - Les expositions aux risques professionnels - les contraintes organisationnelles et relationnelles - Résultats SUMER

Les formes d'organisation du travail dans les pays de UE, E. Lorenz, , A. Valeyre, juin 2004, document de travail n°32, Centre d'Etude de l'Emploi

La mise en œuvre défaillante des modèles organisationnels, J. Pillemont, SELF

Formes d'organisation du travail et relations de travail, M. Bunel, et coll dec 2008, rapport de recherche 53, Centre d'Etude de l'Emploi

Flexibilité interne et flexibilité externe : complémentarité, substitution et impact des 35h, M. Bunuel, mai 2008, document de travail 98, CEE

Sous traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des E de l'industrie en France entre 1984 et 2003, C. Perraudin et coll, document de travail n°78, CEE

Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe : l'importance du contexte, L. Davoine, dec 2006 document 76, CEE

« L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, PJ Benghozi et P. Cohendet, mai 2003

Le travail collectif chez les salairés de l'industrie ; Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail, M D Gheorghiu, F. Moatty, sept 2003, n°29, CEE